

Былков В.Г.
д.э.н., профессор, профессор кафедры государственного управления и
управления человеческими ресурсами,
Байкальский государственный университет
Иркутск
BylkovVG@yandex.ru

**ПОВЫШЕНИЕ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЕЙ НА ИННОВАЦИОННЫХ
МЕТОДАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ENHANCING THE BRAND OF EMPLOYERS BASED ON INNOVATIVE
METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT**

Аннотация. В статье раскрывается сущность и особенности бренда работодателя в условиях человекоцентричной стратегии развития организаций. Показана структура данной категории и элементы формирования. В статье определены основные направления формирования позитивного бренда работодателя на примере ОАО «РЖД». Определены организационные меры по реализации кадровой политики и стратегии управления человеческого капитала в организации. Выявлены основные элементы сформированного бренда организации. Подчеркивается, что он ориентирован на привлечение, вовлеченность и удержание высококвалифицированной рабочей силы. Статья посвящена вопросам повышения уровня лояльности сотрудников посредством формирования ценностного предложения работодателя. В ходе исследования раскрывается сущность внутреннего бренда работодателя, с позиций управления персоналом и его ядра – ценностного предложения работодателя. Сделаны выводы о необходимости усиления бренда с помощью методов мотивации персонала.

Ключевые слова: бренд работодателя, управление персоналом, коммуникации, вовлеченность персонала, лояльность, текучесть, приверженность бренду.

Abstract. The article reveals the essence and features of the employer's brand in the context of a human-centered strategy for the development of organizations. The structure of this category and the elements of formation are shown. The article defines the main directions for the formation of a positive employer brand on the example of JSC "Russian Railways". Organizational measures for the implementation of personnel policy and human capital management strategy in the organization have been defined. The main elements of the formed brand of the organization are revealed. It is emphasized that it is focused on attracting, engaging and retaining highly qualified personnel.

Keywords: employer's brand, personnel management, communications, staff engagement, loyalty, turnover, brand commitment.

Введение

В настоящее время ситуация на рынке труда имеет явную тенденцию, которая характеризуется дефицитом высококвалифицированного эффективного персонала. В этих условиях такого рода изменения определяют концепцию для работодателя, предусматривающая совершенно новые условия привлечения и удержания талантливых специалистов. Происходит постоянный процесс возрастания реальной конкуренции за привлечение конкретных работников. Опыт показывает, что сложившиеся годами традиционные методы управления персоналом претерпевают существенные трансформации. Необходимо повышать эффективность при решении подобных задач. Поэтому появляется необходимость активно формировать свой образ на рынке труда с использованием новых инструментов управления персоналом. Поэтому весь спектр деятельности работодателя по совершенствованию условий труда в организации предполагает систематическое изучение новых подходов к позиционированию компании как привлекательного рабочего места. В этой связи, следует исследовать элементы организации коммуникаций, как фактор формирования бренда работодателя.

Целью данной статьи является выявление зависимости лояльности персонала от уровня сформированности бренда работодателя, в практике ОАО «РЖД» по формированию ценностного предложения (бренда) работодателя, способствующего развитию аффективной приверженности персонала.

Материал и методы исследования

Известно, что в современном мире человекоцентричность – это так называемая «win-win стратегия». За счет реализации данного направления стимулируется лояльность сотрудников, снижается текучесть персонала, повышается продуктивность и финансовые показатели. Это обусловлено тем, что потребности персонала должны учитываться на всех уровнях управления. К примеру, по данным исследования People at Work 2022: A Global Workforce View [12]¹, 64% респондентов готовы начать поиск новой работы, если работодатель будет настаивать на full-time присутствии в офисе. 52% участников готовы даже пойти на сокращение зарплаты, чтобы получить возможность работать удаленно или на гибриде. Это обусловлено тем, что следует учитывать мотивационные установки персонала, ориентированные на стабильность работы на конкретном предприятии [1].

Как показывают данные агентства Анкор, Российский рынок труда достаточно динамичен не только по структуре спроса, но и по мобильности соискателей. В ходе оценки определено, что более 58 % респондентов трудоспособного населения рассматривают и принимают усилия по смене места работы (в текущем году 23 % опрошенных россиян сменили место работы, а еще 35 % заявили о готовности это сделать в следующем). Это обуславливает активную кадровую

¹ People at Work 2022: A Global Workforce View - ADP Research Institute (ADPRI) <https://www.adpri.org/assets/people-at-work-2022-a-global-workforce-view/>

политику организаций с действиями, направленными на обеспечение условий труда, что позволят удовлетворить потребности сотрудников. [6]²

Следует учитывать, что в настоящее время на рынке труда уходит поколение, которое готово работать только ради денег и чувства стабильности. На их смену приходят миллениалы, которые выбирают сферу деятельности по любви и абсолютно легко и безболезненно меняют компанию, если не разделяют ее принципы [2]. Поэтому, актуальным становятся иные принципы привлечения рабочей силы. В настоящее время, чтобы привлечь и удерживать ценных специалистов, работодатели должны прислушиваться к их пожеланиям и проявлять гибкость. Именно эти социально-психологические факторы предопределяют коренные изменения стратегии управления персоналом найма и отбора сотрудников, основанные на привлекательном бренде.

Таким образом, формирование позитивного (внутреннего и внешнего) бренда работодателя позволит решить комплекс проблем не только снижающие нежелательную мобильность, но и будут содействовать лояльности и приверженности персонала.

Среди авторов, которые изучали сущность и особенности формирования бренда работодателя можно выделить те, которые рассматривают ценностные ориентации при формировании бренда Дмитриева Л.И., Борисова А.А.[3]. Пуляева В.Н. [4] изучает некоторые приоритеты работодателя при найме персонала. В исследованиях Царевой Н.А. определяются инструменты повышения привлекательности бренда работодателя [9,10]. Имеются вполне прикладные маркетинговые проекты по продвижению конкретных параметров бренда. Так, Шишакова Ю.В., Окольников И.Ю. отмечают восприятие бренда со стороны потребителей [11].

В некоторых работах определяли бренд работодателя как инструмент повышения лояльности сотрудников[9]. Тем самым подчеркиваются элементы мотивации достижения высоких социально-экономических результатов.

Опираясь на труды авторов, в той или иной мере исследовавших проблематику бренда работодателя и аффективной приверженности, и собственные теоретические разработки в области пересечения данных предметных областей, предлагается, что реализация концепции позитивного бренда может реализовать ряд приоритетных функций управления персоналом.

Во-первых, внешний бренд способствует постоянному процессу пополнения высококвалифицированной рабочей силой организации.

Во-вторых, формирование внутреннего бренда работодателя опирается на аффективную приверженность большинства сотрудников, что позитивно воздействует на достижение высоких социально-экономических результатов.

В-третьих, положительный бренд способен в долгосрочной перспективе оказывать влияние на кадровый потенциал организации.

² Результаты исследования привлекательности работодателя Randstad в России. Award.ancor.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://award.ancor.ru/#reports> (дата обращения: 30.03.2024).

В-четвертых, оценка текущего состояния бренда работодателя и сравнение его с желаемым состоянием позволяет встроить кадровую стратегию в стратегическое управление персоналом организации и осуществить дальнейшее продвижение внутренней целевой аудитории и контроль полученных результатов с дальнейшей корректировкой мероприятий и инструментов при необходимости. Качественная оценка эффективности бренда работодателя выражается в совокупности факторов, оказывающих влияние на бизнес-процессы в организации.

В конечном счете, бренд работодателя является одной из составляющих частей стратегии управления человеческими ресурсами и оказывает прямое влияние на развитие кадрового потенциала организации, что в будущем гарантирует успешность компании.

Вполне справедливо, что сильный бренд работодателя является фундаментальной базой стратегической успешности организации, поскольку определяет положительное отношение сотрудников и обеспечивает их лояльность. Элементами ценностного предложения работодателя как ядра бренда работодателя являются шесть основных блоков – компания, люди, работа, вознаграждения, возможности и условия труда. К атрибутам удержания относят карьерные возможности, внутреннюю среду организации и признание. Атрибуты привлечения включают репутацию организации, масштаб задач и специфику деятельности. Последние исследования ученых и практиков дополнили EVP такими элементами, как баланс работы и личной жизни, управление талантами, управление эффективностью работы, концепция Well-being и другие [12]³

Результаты и выводы

Особое значение формирование бренда приобретает для крупнейшего холдинга ОАО «РЖД». Ключевые задачи HR-бренда РЖД – это создание единого смыслового и визуального образа работодателя, повышение узнаваемости и привлекательности компании, а также разрушение стереотипов о работе в РЖД. Необходимо учитывать, что «РЖД – компания, которая является одним из крупнейших работодателей в стране, и ее бренд всегда был узнаваемым. Вызовы настоящего времени конкуренции за рабочую силу предполагает фокусироваться на повышении привлекательности компании как работодателя. В этой связи следует учитывать рыночную среду, и раскрывать о преимуществах работы, возможностях для профессионального и карьерного развития, условиях и льготах, действующих в компании.

Именно поэтому в целях реализации программы развития человеческого капитала на период до 2025 года [5], в 2020 году был создан Центр внутренних коммуникаций и бренда работодателя ОАО «РЖД». В его компетенции – укрепление и продвижение HR-бренда компании на рынке труда, что позволит привлечь на работу лучших специалистов и мотивировать их как можно дольше и эффективнее работать в ОАО «РЖД».

³ People at Work 2022: A Global Workforce View - ADP Research Institute (ADPRI) <https://www.adpri.org/assets/people-at-work-2022-a-global-workforce-view/>

Создание центра стало продолжением политики ОАО «РЖД» по укреплению его имиджа как работодателя. Перед компанией сегодня стоят задачи, требующие привлечения специалистов и руководителей с экспертизой в разных областях – от логистики и маркетинга до IT и финансов, поэтому продвижение HR-бренда на рынке труда – один из приоритетов в работе.

Перед Центром была поставлена сложная и масштабная задача – развивать коммуникационную инфраструктуру Российских железных дорог, вовлекая в единую информационную среду каждого работника – от путевого рабочего на Дальнем Востоке до воспитателя корпоративного детского сада в Сибири и топ-менеджера в Москве.

По сути, новый центр стал ментором, который стоит за эволюцией информационных продуктов для работников, трансформирует рабочие взаимоотношения в компании и развивает имидж компании как работодателя на рынке труда. В основе организационного процесса продвижения бренда лежит формирование и функционирование коммуникационных драйверов.

Созданный сервисный портал работника ОАО «РЖД» стал ключевым каналом внутренних коммуникаций в компании. В настоящее время на нем зарегистрирована большая часть работников, с рекордной посещаемостью – более 150 тыс. посетителей в день. Центр активно включился в развитие внутрикоммуникационных сервисов портала – появились разделы «Блоги», чат, функционал «Достижения» и «Активный работник». Причем переориентирован и подход к публикации новостей на основе простого и понятного языка о событиях в компании.

Важным элементом стал ресурс «Горячая линия», который был переведен в круглосуточный режим, при этом база знаний была актуализирована. Ресурс получил собственную техническую платформу и систему обработки обращений работников. Сегодня 90% вопросов обрабатываются в режиме реального времени. Среднее время ожидания в очереди составляет 4 сек. Это означает, что совершенствование инструментов обратной связи стало одним из приоритетов Центра.

Разработана и утверждена новая методика изучения удовлетворенности и вовлеченности персонала. Команда активно использует возможности, которые предоставляет онлайн – с конца 2020 года опросы в компании проводятся через Сервисный портал. К примеру, если за 8 месяцев 2021 года было реализовано 82, в 2023 году уже 91 исследование по актуальным темам, затрагивающим персонал (удовлетворенность и вовлеченность, условия труда, мотивация, бренд работодателя, корпоративная культура и другие). В опросах участвовало более 200 тыс. сотрудников холдинга «РЖД».

Были запущены новые каналы коммуникаций – у компании появился телеграм-канал социально-кадрового блока HRZD, где можно ознакомиться с самыми актуальными новостями кадрового направления РЖД, передовыми практиками и мировыми трендами в области развития человеческого капитала. В Вайбере публикуются «народные» новости – тот контент, который присылают сами сотрудники компании со всех полигонов железных дорог, дочерних и зави-

симых обществ. Этот канал помогает сотрудникам из разных подразделений почувствовать себя частью единого целого, быть в курсе происходящего не только в своем подразделении, но и у коллег по всей стране.

Сегодня аккаунты «Команда РЖД» присутствуют в основных социальных сетях. Эти каналы объединяют внутреннюю и внешнюю аудиторию, направлены на информирование как сотрудников РЖД, так и соискателей, студентов и школьников – то есть тех, кто в ближайшем будущем и в среднесрочной перспективе может стать частью миллионного коллектива холдинга.

Особая роль принадлежит платформе «Диалог в команде». Это онлайн-дискуссии руководителей компании с работниками, запущенные Центром в формате голосовых чатов. Акценты в рамках таких прямых эфиров делаются как на актуальных задачах и стратегических направлениях развития Российских железных дорог, так и на вопросах, которые волнуют каждого работника компании. В целях организации обратной связи с работниками был задействован Онлайн-приемная руководителя.

Новый функционал на Сервисном портале, который создан как инструмент прямой коммуникации между работниками и руководителями на местах. Теперь можно напрямую обратиться к руководителю своего подразделения с вопросом, просьбой и предложением. При этом работник получает возможность оценить качество ответа. Особенно актуален этот инструмент для линейных подразделений, в которых работает по несколько сотен человек, и работники зачастую не имеют возможности обратиться к своему руководителю лично.

Одним из важных шагов на пути формирования образа более дружелюбной, открытой и понятной для потенциальных кандидатов компании стал запуск Карьерного портала холдинга «РЖД» (team.rzd.ru). В настоящее время он считается одним из ключевых каналов коммуникации, позволяющий компании взаимодействовать со всеми целевыми аудиториями – школьниками, студентами и соискателями. Благодаря данному ресурсу обращаются различные аудитории потенциальных кандидатов и смогут узнать об условиях трудоустройства, преимуществах работы в компании, профессиональных и карьерных возможностях. Аналогичные сайты, к слову, есть в арсенале многих крупных компаний. По такому пути, в частности, идёт SNCF – Национальная компания французских железных дорог, она размещает на сайте видеоролики с рассказами сотрудников (от рядовых до управляющих) о своей будничной работе.

Отметим, что работа по продвижению бренда приносит свои результаты. В прошлом году соискатели признали ОАО «РЖД» одним из трёх самых привлекательных работодателей страны, о чём свидетельствуют результаты опроса Всероссийского центра изучения общественного мнения.⁴ Также компания вошла в число 13 лучших российских работодателей, которые, по версии журнала Forbes, набрали максимальное количество баллов за социальный пакет, предоставляемый сотрудникам [7].⁵

⁴ Россияне назвали самый узнаваемый бренд страны. Lenta.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/news/2022/07/22/regbrends/?ysclid=lkyhhv5e9u746311419> (дата обращения: 22.02.2024).

⁵ Результаты исследования привлекательности работодателя Randstad в России. Award.ancor.ru. [Электронный ресурс] URL: <https://award.ancor.ru/#reports> (дата обращения: 30.03.2024).

В конечном итоге, степень укомплектованности в структурных подразделениях концерна увеличилась с 87 до 92%, текучесть кадров снизилась в среднем на 1,5 -3,5 %. Заметно снизилось число уволенных по собственному желанию в течение первого года работы.

Итак, сильный HR-бренд позволяет работодателю не только привлекать лучшие кадры, но и мотивировать уже работающих сотрудников, чтобы они прикладывали дополнительные усилия для достижения лучших результатов. Он помогает удерживать результативных специалистов на максимально долгий срок, чтобы они, с одной стороны, работали без выгорания и снижения интереса к работе, с другой – отклоняли предложения конкурентов.

Сильный HR-бренд помогает компании эффективнее решать все ключевые задачи, связанные с персоналом. Компании с развитым брендом работодателя получают значимо большую отдачу от человеческого капитала.

Библиографический список

1. Былков, В. Г. Повышение эффективности использования трудового потенциала в процессе актуализации системы оценки квалификаций / В. Г. Былков // *Global and Regional Research*. – 2019. – Т. 1, № 3. – С. 76-81. – EDN NLTVFB.
 2. Былков, В. Г. Особенности преобразования трудового потенциала в процессе интеграции выпускников учебных заведений на рынок труда / В. Г. Былков // *Экономика труда*. – 2021. – Т. 8, № 3. – С. 275-294. – DOI 10.18334/et.8.3.111859. – EDN WOIKW.
 3. Дмитриева Л.И., Борисова А.А. Ценностные ориентации при трудоустройстве: ключевые индикаторы HR-бренда // *Экономика труда*. – 2019. – Том 6. – № 4. – С. 1523-1532. – doi: 10.18334/et.6.4.41192.
 4. Пуляева В.Н. Роль ценностного предложения работодателя в формировании HR-бренда // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2020. – № 3. – с. 659-676. – doi: 10.18334/epp.10.3.100591.
 5. Распоряжение ОАО "РЖД" от 14.12.2020 N 2757/р "Об утверждении программы развития человеческого капитала ОАО "РЖД" на период до 2025 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru> дата обращения: 22.02.2024).
 6. Результаты исследования привлекательности работодателя Randstad в России. Award.ancor.ru. [Электронный ресурс] URL: <https://award.ancor.ru/#reports> (дата обращения: 30.03.2024).
 7. Россияне назвали самый узнаваемый бренд страны. Lenta.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/news/2022/07/22/regbrends/?ysclid=lkyhhv5e9u746311419> (дата обращения: 22.02.2024).
 8. Трошева М.А., Лекторова Ю.Ю. Концепция привлекательного HR-бренда в сознании потенциальных сотрудников // *Города и местные сообщества*. – 2017. – С. 174-182.
-

9. Царева Н.А. Бренд работодателя как инструмент повышения лояльности сотрудников // Экономика труда. – 2022. – Том 9. – № 10. – С. 1681-1690. – doi: 10.18334/et.9.10.116404
10. Царева Н.А. Инструменты продвижения бренда работодателя // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 12. – С. 4825-4838. – doi: 10.18334/ce.16.12.116605.
11. ШишакOVA Ю.В., Околынишникова И.Ю. Маркетинговое исследование особенностей восприятия потребителями бренда «Тульский пряник» // Креативная экономика. – 2023. – Том 17. – № 10. – С. 3755-3766. – doi: 10.18334/ce.17.10.118978.
12. People at Work 2022: A Global Workforce View - ADP Research Institute (ADPRI) <https://www.adpri.org/assets/people-at-work-2022-a-global-workforce-view/>